

**(Publiseret i Børsens Ledeshåndbøger, oktober 2008).**

## **”Ændring af virksomhedskultur som forudsætning for succesfuld implementering af forandringsprocesser”**

*Af adm.direktør Bettina Eriksen, ber@beacongroup.dk, Beacon Group Business Development ApS.*

### **1.0 Hvor svært kan det være?**

*Hvor svært kan det være at lave en turn around på en virksomhed, hvad enten den er nødvendig på grund af burning platform, eller fordi bestyrelsen har besluttet at repositionere virksomheden, med hvad deraf følger?*

Skal man lave en kreativ tænketank eller benytte sig af deployment, decentralisering, lean etcetera. Valget kan stå imellem et væld af smarte management værktøjer.

Og hvorfor er det nu at alle de forskellige dyrekøbte rapporter i reolerne på direktionskontoret ikke på tilfredsstillende vis har indfriet løfterne på sidste side?

Om ikke andet, var direktionen trods alt meget motiveret omkring realiseringen af alt det nye. Samtlige medarbejdere kunne erfare engagementet på diverse stormøder, hvor den veltalende leder med stort engagement forsøgte at sælge budskabet, eller tordnede om igangsættelse af tiltag. Og dog sker der alligevel ikke andet, end at medarbejderne i deres stille sind overvejer, hvornår det nu går over, og hvilke ny modeord de nu skal døje med i de næste 3-4 måneder.

Alene at identificere hvilke værktøjer, der er de bedste at benytte, er faktisk rigeligt svært. Meget ofte ender disse projekter med at udånde, uanset hvilke dygtige interne eller eksterne ressourcer, der har bidraget, og de forventede resultater udebliver.

En virksomhedskultur er defineret ved at være det sæt af normer og værdier, der styrer organisationens medlemmers interaktion med hinanden, og med folk uden for organisationen. Virksomhedskulturen udgør det fælles reference punkt for organisationen medlemmer, og er derfor altid en del af problemløsningen, når denne ikke tager udgangspunkt i beskrevne regler og rutiner. Virksomhedskulturen faciliterer den måde organisationens struktur fungerer og arbejder på.

Derfor er virksomhedskulturen også det, der faciliterer en forandringsproces. 90% af gennemførelsen af forandringsprocessen kan tilskrives den del af arbejdet, der koncentrerer sig om virksomhedskulturen. Men det er også virksomhedskulturen, der kan sætte hindringer i vejen, så ikke mere end 10% af de ønskede tiltag og resultater bliver en del af den nye dagligdag. Det er altså ikke nok at lave et nyt organisatorisk design og en ny struktur, når forandringer skal gennemføres. Virksomhedskulturen er afgørende som den understøttende faktor, og den ingrediens, der sikrer og forankrer forandringen, således at tiltagene og resultaterne bearbejdes efter intentionerne hele vejen igennem organisation.

Det er som hovedregel virksomhedskultur og forskelle på virksomhedskultur, der medfører at 80% af alle akquisitioner ikke leverer de forventede resultater. Alligevel har det så lidt fokus. Det skyldes formentlig, at det for mange er en u håndterbar størrelse, som det er svært at sætte ind i en konkret struktur. Men der findes faktisk værktøjer og fremgangsmåder til at arbejde med

virksomhedskulturen, så den bliver den stærkeste støtte for de ønskede forandringer og resultatskabende aktiviteter.

Da forandringsledelse altid er en afgørende disciplin i forbindelse med forretningsudvikling og strategisk udvikling, er det væsentligt at inddrage arbejdet med virksomhedskultur i disse processer. Resultatet af indsatsen er ganske enkelt afhængigt af dette, og lige såvel som der er en negativ konsekvens af ikke at gøre det, er der en positiv konsekvens ved at gøre det. Her er virkelig mulighed for at foretage kvantespring.

Det er ifølge forfatterens overbevisning ikke videre effektivt at arbejde med kultur ved at sidde i en rundkreds og diskutere værdier og normer. Dels tager det for mange ressourcer, dels bliver det for pseudopræget, og mange medarbejdere har svært ved at forholde sig til det. Måske vil de endda anse det som tidsspilde, og som spild af penge og ressourcer, der kunne være brugt bedre andre steder. I sidste tilfælde vil et tiltag have en direkte negativ effekt. Normer og værdier skal helst kunne forholde sig til nogle konkrete problemstillinger og reelle beslutninger. Herved kan den enkelte forholde sig til tiltagene og identificere sig selv med den rolle, hvor værdierne implicit afgør, hvilke beslutninger, der tages.

Når der skal arbejdes målrettet med kultur, er *socialisering* den proces, hvor deltagerne lærer og integrerer organisationens kultur som normer og værdier. Ergo er det mest optimale, at der etableres og arbejdes med den fornyede eller nye kultur fra starten, når der sættes et projekt i gang med karakter af strategisk og forretningsmæssig udvikling. Herved kan den nye kultur udvikle sig i et relevant miljø, hvor man kan holde de ønskede normer og værdier op imod en given problemstilling.

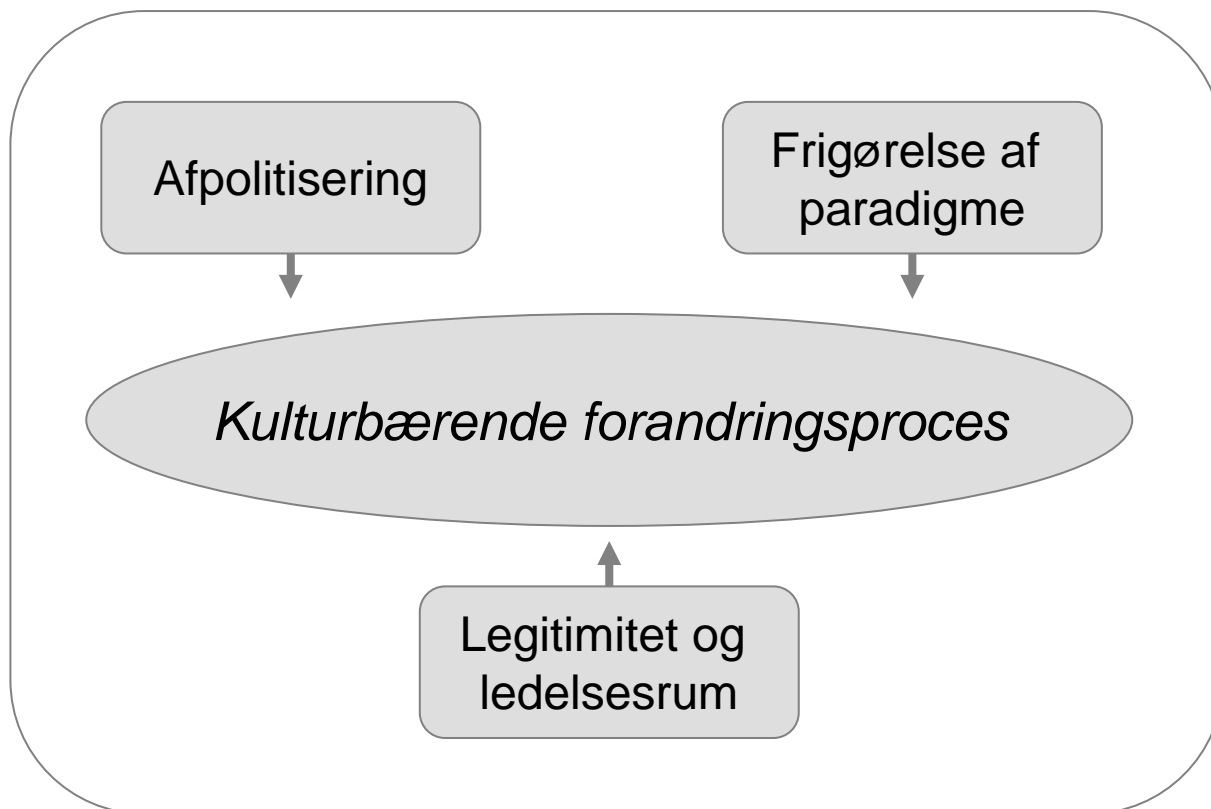
## **2.0 Konfigurering af processen**

### **2.1. Forudsætninger:**

Allerede ved konfigurering af processen er det vigtigt at være opmærksom på at etablere et kuvøsemiljø, hvori den nye kultur skal tilføres form og figur, samt gives næring til at kunne blive båret videre efter projektet ophør.

Det er vigtigt, man gør sig klart, at det er håbløst at forsøge at nedlægge og fjerne en gammel kultur. Måden, den håndteres på, er at man tilfører al næring og opmærksomhed til den nye kultur, der således i mere eller mindre hurtigt omfang udkonkurrerer den gamle kultur. Hastigheden afhænger blandt andet af det eksisterende paradigme, samt muligheden for at etablere en "urgent" situation eller en "burning platform".

I forbindelse med at konfigurere processen er det naturligvis også vigtigt at være opmærksom på, at der skal etableres tiltag, der kan fjerne forhindringer, bias og risici for et optimalt resultat. Desuden skal der skabes et bæredygtigt fundament og en positiv grobund for et optimalt resultat.



Figur 1. Den kulturbærende forandringsproces

Som første forudsætning er det afgørende af processen afpolitiseres. Dette er afgørende dels for at opnå det mest optimale resultat, og dels for at kunne initiere den nye kultur, som skal understøtte forandringsprocessen, og give kulturbærerne en vital gennemslagskraft.

Som anden forudsætning er det afgørende, at processen ikke skal kæmpe med det gamle paradigme, som vil kunne hindrer både fremdrift og nyskabelse.

Dette er selvsagt vigtigt for selve resultatet og det fornyende i resultatet, samt for etableringen af en ny kulturbærende kraft. Hele vejen igennem processen skal der ske en læring og integrering af nye normer og værdier, og der skal skabes motivation for et commitment til de nye normer og værdier.

Den tredje forudsætning er, at processen legitimeres, og der skabes gennemslagskraft og ledelsesmæssigt råderum.

## 2.2 Hvordan gør vi så det?

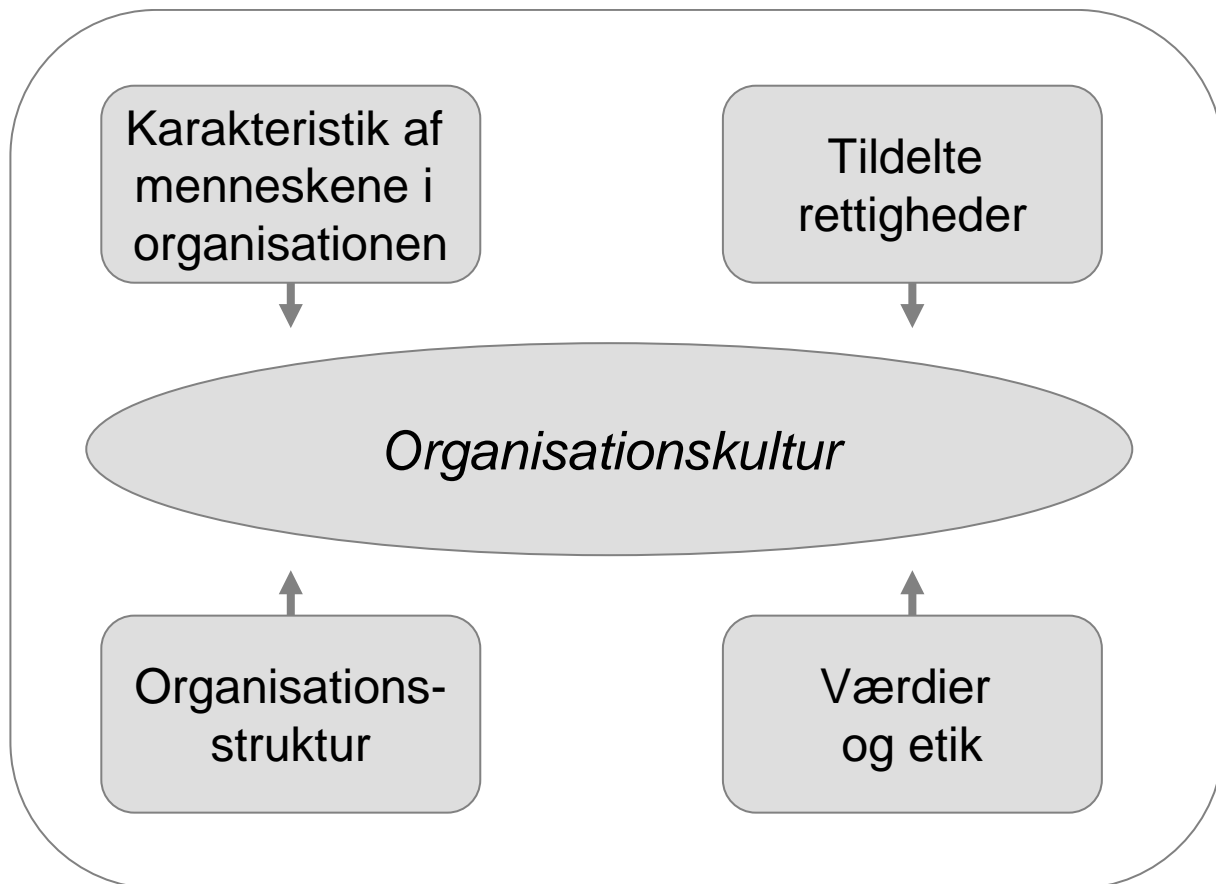
For at processen afpolitiseres er det afgørende, at den øverste ledelse af de enheder, processen vedrører, ikke deltager i det team, der skal gennemføre diagnose og udviklingsarbejdet.

For at processen frigøres fra det gamle paradigmes tunge åg, er det vigtigt, at udvælgelsen af teamets deltagere sker ud fra en klar profil, som omtales senere i artiklen.

En legitimering af processen sker ved, at der for eksempel og blandt andet sættes ekstern eksperthjælp på diagnose og udviklingsopgaven. Ledelsen indtræder i en rolle, hvor der løbende

bakkes op og gives (positiv) feedback til det udførende team. Herved er ledelsen inddraget i forbindelse med at sikre de overordnede rammer, men de kan ikke sætte sig på processen og være styrende, da de er holdt ude af selve arbejdet. Ledelsen bliver således en styrke og ikke en begrænsning for processen, så alle synergier og nytænkning, der kan katalyseres, ikke begrænses af politiske eller karrieremæssige hensyn.

***Det er vigtigt at bygge det nye miljø op med de rette elementer:***



*Figur 2. Organisationskulturens opbygning*

Man etablerer dermed den nye kulturs bærere inde i kernen på processen gennem den rette konfigurerings. Nedenstående er eksempler på bevidst brug af disse elementer, for at få fosteret den nye kultur, der skal være bærende for forandringsprocesserne.

Karakteristik af menneskene i organisationen:

De personer, der deltager i teamet, er udvalgt efter en profil, hvor de antages at være mindre paradigmeblokerede, yngre i organisationen, videnspersoner fra forskellige organisatoriske enheder, samt i besiddelse af en stærk uformel status i organisationen. Således er de både egnede til at bringe viden og nytænkning ind i processen, samt til at være den nye kulturs champions, når strategien eller tiltagene skal føres ud i livet. Noahs ark for den nye kultur er hermed etableret.

### Rettigheder:

Teamet tilføres nogle rettigheder og en legitimitet, de ikke har haft i deres formelle positioner. Det kan dreje sig om rettigheder til ressourcer i forbindelse med gennemførelse af diverse opgaver, rettigheder til at disponere over eksterne conferencefaciliteter eller rettigheder til at gå direkte til topledelsen og lignende.

### Organisatorisk struktur:

Teamet etableres i en helt flad struktur, hvor den formelle organisatoriske status, ikke i teamet i sig selv giver anledning til en stærkere position eller større indflydelse. Ledelsen står som sagt uden for, så de kun bidrager med rammer og styret feedback. Teamet får til mål at være et høj-performance team. Coachen skal levere værktøjskassen og bære den nye kultur ind i teamet. Coachen har en skarp coachfunktion, og skal kunne udskille medlemmer fra teamet, såfremt der tydeligvis ikke præsteres i forhold til forventningerne for teamets præstation. Omvendt skal coachen også give den træning og de redskaber, den enkelte i teamet har behov for, for at kunne løse sin opgave.

Coachen kan imidlertid kun "sælge" de forskellige opgaver til den enkelte af teamets medlemmer. Det er afgørende, at den enkelte selv tager ansvar og committer sig til opgaven. Det medfører, at den enkelte dermed også er ansvarlig for at være proaktiv omkring at skaffe sig den hjælp, vedkommende skal bruge f.eks. fra coachen.

### Organisatorisk etik:

Coachen har udover sin rolle som coach og faglig værktøjskasse, også til rolle at etablere de nye værdier i organisationen. Som ovenfor nævnt er proaktivitet en væsentlig værdi. Desuden vil mange andre værdier følge af den relativt hårde arbejdsform, for eksempel: ansvarsbevidsthed, arbejdsomhed, kvalitetsbevidsthed, forandringsparathed og loyalitet overfor det arbejde, der foretages. Derudover vil der i projektets natur lægges vægt på: strategisk orientering, forretningsorientering, resultatorientering. Organisationens medlemmer vil via deres arbejde i høj grad blive både kompetente og bevidste omkring, hvordan de sidstnævnte værdier effektueres.

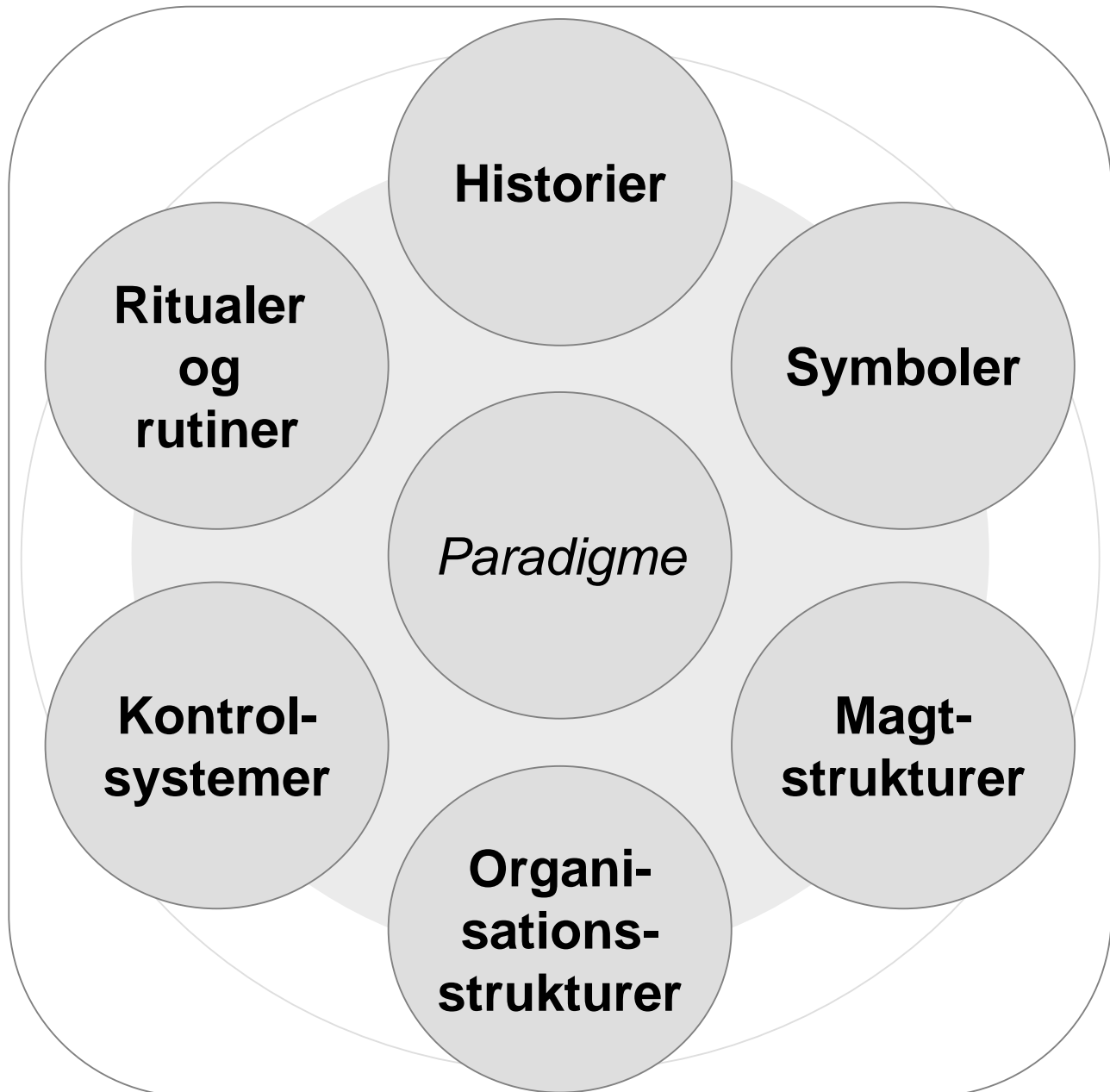
## **3.0 Gennemførelse af processen:**

Allerede i forbindelse med gennemførelse af en proces, der skal bringe forandring ind i organisationen, kan man tage det første afgørende skridt mod forandring. Omvendt kan det også være det første afgørende skridt mod at stille barrierer op imod forandringen.

Da 90% af forandringsledelse handler om at arbejde med virksomhedskultur, er det væsentligt at arbejde effektivt med værktøjerne under selve processen.

### **3.1 Det kulturelle WEB**

Det kulturelle WEB er et effektivt framework at arbejde med, når der for alvor skal sættes ind mod et fastlåst paradigme. Derfor er det velegnet at have med i sine overvejelser, når en udviklingsproces skal gennemføres.



Figur 3. Det kulturelle WEB

Teamets medlemmer er valgt ud fra at kunne blive den nye kulturs bærere.

Det er vigtigt, at den eksterne projektleder agerer som coach i projektet og lader teamet ”trille med bolden”. Teammedlemmerne skal igennem processen gennemgå en personlig udvikling, der gør dem velegnede til at bestride nogle af de nye vigtige funktioner, der skal sikre at projektet

gennemføres med succes og efter intentionerne. De er dermed hjørnesten i virksomhedens fortsatte forandringsproces.

Når der arbejdes med kultur, skal der i kuvøsen skabes en atmosfære af, at der arbejdes på en udvikling mod ”superligaen”, og det gøres på en meget kort tidshorison. Dette skaber en form for positiv stress, som hurtigere sætter ”gamle” regler og kulturer ud af spil. Dermed starter teamet op med at frigøre sig fra det gamle paradigme.

Coachens rolle kan, som det implicit fremgår af forrige afsnit, ikke varetages internt, da det vanskeliggør eller umuliggør, at de eksisterende organisatoriske placeringer sættes ud af kraft. Derfor vil anvendelsen af en intern projektleder ofte give anledning til, at ressourcerne i større udstrækning anvendes på kamp og konkurrence, der tillige vil tendere mod at være politisk orienteret. En af politisering vil nærmest være umulig. Der må yderligere være sikkerhed for, at en god faglig værktøjskasse er til teamets rådighed under projektet.

Den eksterne kan selv definere sin rolle indledningsvist og skal motiverer den nye kultur med belønning i form af begejstring og synliggørelse af både teamets og den enkeltes præstationer. Herunder er det afgørende, at det er den enkelte, der står i projektørlyset og får anerkendelsen ved præsentationer for ledelsen. Således er det ikke coachen, men teamets medlemmer, der fremlægger resultater for ledelsen, når del-resultater foreligger.

#### Ritualer:

I alle virksomheder vil man hurtigt som ekstern kunne se nogle ritualer, der kan fortælle en del om den pågældende virksomheds kultur. Man kan f.eks. forestille sig det umiddelbare indtryk, man får efter en dags ophold i en bank, på et sygehus eller på et reklamebureau.

I processen er det vigtigt at være bevidst om de signaler, der sendes via ritualerne, samt styrken i anvendelse af ritualer.

Som eksempler på ritualer kan man forestille sig:

Der etableres et *war room*. Der er flipoverpapir med fælles symboler fra projektet hængt op over alt. Der er faste møder, med hektisk aktivitet op til møderne, og en tydelig forventning om at, teamet er velforberedte.

Ritualerne skal i den øvrige organisation synliggøre, at der sker noget nyt og spændende. Folk i den nye kultur ser ud til at være engagerede, og der sker en masse, de begynder at tale et fælles sprog, de virker meget overbevidste (de har også selv leveret resultaterne). Ritualerne bringes implicit ind i processen af coachen.

#### Historier:

Teamets medlemmer bliver med et, meget mere synlige i organisationen. De øvrige medarbejdere ser teamets deltagelse som noget positivt og som en medarbejderudvikling. De ser, at teamets medlemmer får positiv opmærksomhed fra topledelsen. De opfatter det som om, at teamets medlemmer bliver belønnet. Dette vil danne grundlag for nye ”heltehistorier”, og teammedlemmernes ændrede opførelse, der er baseret på de værdier som blandt andet coachen har

båret ind i projektet qua opdragsgiver, vil blive bemærket og roligt brede sig ud i resten af organisationen.

### Symboler:

Ofte hænger symboler og ritualer sammen og understøtter hinanden som f.eks. etablering af et *war room*. Ophængning af farverige flipovers, der i virksomhedslandskabet synliggør den fælles indsats. Også de ekstra tildelte rettigheder til teamet, som beskrevet i forrige afsnit, udgør en væsentlig del af symbolerne, og understøtter betydningen og belønningen af at være en del af forandringen.

### Magtstrukturer:

Teamets medlemmer er bragt sammen på tværs af organisationen, og ad hoc organisationen for projektet by-passes dermed eksisterende organisatoriske skel og magtstrukturer. Teamets medlemmer har let adgang til ledelsens opmærksomhed. Teamets medlemmer får adgang til diverse ressourcer, der normalt ikke er til deres rådighed. Det kan være sekretærressourcer eller analyseressourcer. Det kan også være adgang til repræsentationskontoen i forbindelse med, at teamet får nogle gode middage sammen undervejs i projektet. Dette virker både forstærkende på kulturen og som belønning for det ekstraordinære arbejdspress, teamet selv udsætter sig for under projektets gennemførelse.

### Organisationsstrukturer:

Brugen af den formelle organisationsstruktur under selve projektets gennemførelse sker primært gennem, at teamet afrapporterer til ledelsen og får formel go/nogo. Det er coachens opgave at sikre, at der er stor træfsikkerhed i det, der leveres, samt at ledelsen er rigtigt klædt på til at varetage deres rolle i processen. Coachen skal dermed sikre at diverse afrapporteringer kan ske i en positiv og konstruktiv ånd. Teamet skal dog fortsat opfatte sig selv som værende til en ledelsesmæssig evaluering på deres performance.

Når selve projektet skal implementeres, vil det meget ofte medføre, at den eksisterende organisationsstruktur skal ændres.

### Opfølgings- og kontrolsystemer:

Under processen vil teamets medlemmer arbejde i flere timer end normalt. Dette vil ikke opfattes som noget ekstraordinært, men er en naturlig pris for at deltage i den personlige udvikling og mulighed for karrierespring, som en deltagelse også giver anledning til.

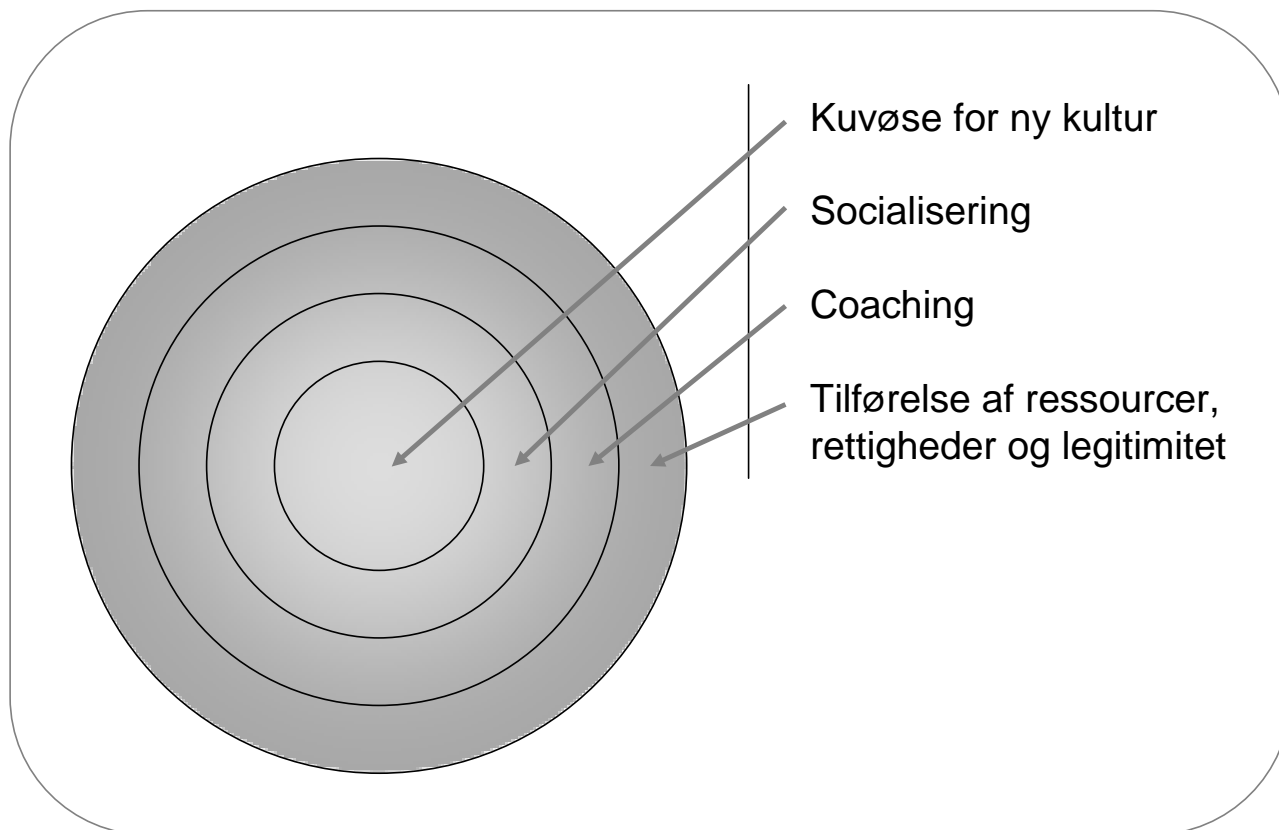
Når projektets resultater skal implementeres, vil det for det meste give anledning til ændringer i opfølgings- og kontrolsystemer, der er effektive metoder til at sikre, at man fortsat bevæger sig den vej som er tiltænkt. Desuden sikrer de, at de resultater, man tilstræber, udvikler sig i den rigtige retning.

## **3.2 Kuvøsemiljø:**

Man kan sige at for at få fosteret den nye kultur har der igennem processens konfigurering, samt under processens gennemførelse været etableret et nøje tilrettelagt kuvøsemiljø, med det formål at sikre de rette konditioner for etablering af en ny kultur.

Formålet med den nye kultur er at understøtte de forandringsprocesser som et givent projekt vil give anledning til, og den er derfor en væsentlig forudsætning for en succesfuld implementering.

Struktur og fremgangsmåde kan resumeres i nedenstående figur:



Figur 4. Etablering af kuvøse

#### 4.0 Når processen afsluttes:

En proces med højt tempo, høje krav til præstationer og en del positiv stress kan kun køre i en begrænset periode. Den mest ideelle tidshorisont er 3 måneder. Det tempo og den dynamik, der er med til at skabe begejstring, samt den nytænkning der også begynder at sprede sig ud i den resterende del af organisationen, kræver et stort energiniveau og ressourceforbrug. Det ikke kan bibeholdes over en længere periode. Derfor er det vigtigt, at udviklingsprocessen fastholder en afslutning efter 3 måneder, og der etableres en ny fase, hvor alle anbefalinger skal bæres over i den operationelle organisation og implementeres. Meget ofte vil udviklingsprocessen medføre anbefalinger med vidtrækkende organisatoriske og forretningsmæssige dispositioner.

Konditionerne for den nyfødte kulturs liv forandres hermed. Forskellen er imidlertid, at selvom der er tale om en nyfødt, så er den nu bragt ind i virksomheden, den skal understøttes i at være bæredygtigt samt til at vokse. Der er altså ikke tale om et konsulentprojekt, hvor konsulenten i virkeligheden er den eneste eller den mest begejstrede for projektet. Der er en række højt kompetente medarbejdere, der er engagerede, committede og i stand til at bidrage optimalt til at

gennemføre de nye forandringer. Det medfører omvendt også en stor forpligtelse fra ledelsen om at få fulgt op på projektet, og endnu engang kan det kulturelle web anvendes for at sikre gunstige vækstvilkår for den nye kultur, som stadig er nyfødt, og derfor har behov for megen opmærksomhed og pleje.

Det kulturelle web kan gøres operationel ved at der f.eks.:

- følges op med synliggørelse af succes historier, hver gang et af de nye tiltag indebærer en positiv udvikling for virksomheden.
- Der kan følges op med et medarbejderudviklingsprogram, der bruges til både at promovere og honorere handlinger, der understøtter den nye kultur.
- Der kan etableres et nyt KPI system, der helt ud i organisationen synliggør og følger op på hver fremdrift i forhold til de ønskede forandringer og resultater.
- Organisatorisk kan de nyudviklede teammedlemmer placeres i vigtige nøglestillinger for de ønskede forandringer og resultater.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der i projektet fortsat vil være masser af væsentlige tiltag at arbejde videre med i den operationelle organisation, og nogle af de identificerede forbedrings- eller udviklingsområder må måske endda udskydes til efter implementering af mere afgørende tiltag. Det er vigtigt, at implementeringsplanen gennemgår en prioritering, så tiltagene realistisk kan gennemføres og hurtigt levere positive resultater i form af vækst eller indvirkning på bundlinien.

Dette vil både forstærke den nye kultur, samt forstærke resultatskabelse på volumen eller bundlinie på sigt. Som hovedregel skal processen have indtjent sine egne omkostninger i det indeværende år, hvorefter en vedholdende fortsættelse og indsats skal sætte virksomheden i stand til at skabe uventede store resultater.

Forskellen fra sådan et projekt i forhold til andre projekter er, at projektet og strategien er skabt sammen med den virksomhedskultur, der skal bære forandringerne positivt igennem. Alle elementerne virker forstærkende på hinanden. Samtidig får den ledelse, der forstår at udnytte sådan en proces, skabt sig en strategisk og forretningsmæssig stærk platform for det ledelsesmæssige rum.

Det svære i at udvikle en virksomhed, behøver derfor ikke være at få de geniale tanker, ideer eller købe det som koncepter. Det kan være direkte skadeligt for en organisation, hvis man trætter den med projekter, der alligevel ender i reolen, eller hvor den enkelte har svært ved at identificere sit eget bidrag til resultatskabelsen.

Udfordringen består i at få skabt en bæredygtig forandringsledelse, og dette indebærer, at der arbejdes med virksomhedskulturen. Det er bedre at få udviklet et projekt, hvor alle anbefalinger og handlingsplaner implementeres, selv om det kun har 50 % af de avancerede eller gode ideer i porteføljen. Til gengæld har man som spin-off effekt fået starten på en ny kultur, der evner at forandre sig i forhold til de løbende udfordringer og udviklingsmuligheder, der opstår i en hastigt foranderlig verden.

Så når vi taler om succesfuld implementering af forandringsprocesser, er arbejdet med virksomhedskultur en afgørende forudsætning. Det er desværre fortsat et område uden særlig fokus i strategisk forretningsudvikling, og mange ledere anser det fortsat som en relativt ukendt disciplin, om end der er en voksende erkendelse af vigtigheden heraf.

## 5.0 Hvornår og hvordan kommer man i gang?

### 5.1 Cases

Arbejdet med forandringsledelse er en disciplin, der udøves i mange forskelligartede opgaver og situationer. Arbejdet med virksomhedskulturen vil altid udgøre en væsentlig andel af opgaven i forbindelse med forandringsledelse. Men den opgave der skal løses i virksomheden kan have mange forskellige former.

Nedenstående korte beskrivelse af to cases viser to vidt forskellige situationer og opgaver i to forskellige typer af virksomheder.

#### Case 1: "Burning platform"

En større industri- og ingeniørvirksomhed med salg af meget store ordre producerede projekter har en akut situation. Der har igennem flere år været negative resultater og i året inden projektets start var der tale om et større to cifret million beløb. Projektet blev konfigureret og gennemført efter ovenstående fremgangsmåde.

Indledningsvist arbejder deltagerne sig igennem en række analyser, der dels udgør diagnosen på virksomhedens situation, men også det fælles reference- og udgangspunkt. Ingen medlemmer af direktionen deltog i arbejdet med projektet. De blev løbende briefet af den eksterne coach, og desuden inviteret til møder af teamet, hvor teamet sammen med coachen leverede del-resultater af projektet. Resultaterne af projektet var meget præget af at det var virksomhedens forretningsmæssige platform, der havde brug for en omgående indsats. De første to faser i handlingsplanen havde derfor udelukkende aktiviteter, der var rettet mod interne forhold. Allerede under projektets gennemførelse bredes den fælles forståelse for problemstillinger ud i organisationen.

Den strukturerede og fokuserede tilgang medførte endvidere at mange forhold blev igangsat under projektet. Således lykkes det at holde projektet omkostningsfrit i året for gennemførelse. Den påvirkning virksomhedskulturen udsættes for medfører en ekstrem "top-tuning" af den indsats der kommer ud af ressourceanvendelsen efterfølgende. I Casen medførte projektet, at der over den første treårige periode efter projektets gennemførelse blev realiseret en resultatforbedring på et trecifret millionbeløb.

#### Case 2: "Vækst og øget indtjening"

En større serieproducerende industri virksomhed har et ønske om at femdoble sin vækst i turn-over. Virksomheden har en tradition for løbende at gennemføre diverse forbedringstiltag, og var i en sund tilstand, og var blandt andet kendetegnet ved meget strukturerede processer. Der var således ikke tale om burning platform, men om ønsket om vækst i et lav-vækst område.

Når der er tale om forandringsledelse kan identifikationen af en "burning-platform", være en stor og afgørende hjælp for at få den fokus og forandringsvillighed i organisationen, der er med til at sikre projektets resultater. Et u hensigtsmæssigt paradigme er betydeligt lettere at nedbryde og bearbejde i

en situation med burning platform. Derfor er udfordringerne i et projekt i en velfungerende virksomhed, placeret i et lavvækst område, faktisk noget større, når vi taler forandringsledelse og bearbejdningen af virksomhedskulturen. I lighed med ovenstående case blev projektet konfigureret og gennemført efter ovenstående fremgangsmåde. Indledningsvist arbejder deltagerne sig også her igennem en række analyser, der dels udgør diagnosen på virksomhedens situation, men også det fælles reference- og udgangspunkt. Igen var der ingen medlemmer af direktionen, der deltog i arbejdet med projektet. De blev løbende briefet af den eksterne coach, og desuden inviteret til møder af teamet, hvor teamet sammen med coachen leverede del-resultater af projektet.

I modsætning til forrige case viste diagnosen, at i dette tilfælde skulle der fokuseres kraftigt på eksterne forhold, og processen udvikle sig dermed til en reel strategi proces, hvor man identificerede *hvorfor* og *hvordan* man skulle positionere sig på *hvilke* markeder. Og herefter hvilket strategisk set-up det krævede, samt hvordan processerne skulle indrettes efter den optimale værditilførelse i forhold hertil. Desuden medførte analyserne at man udover at satse på nye områder, også skar andre områder væk eller reducerede indsatsen. Alt i alt blev der tale om en repositionering af virksomheden. Efter virksomheden havde gennemført diverse implementeringer og indsatser, kunne man efter en tre-årig periode konstatere en vækst der levede op til store krav ved projektets opstart. En meget flot indsats og et meget flot resultat, hvor det var lykkedes at få etableret den nye kultur i projektets gennemførelse.

## **5.2 Hvis du overvejer at komme i gang?**

De to cases viser at arbejdet med virksomheds-kulturen er en meget givende aktivitet uanset projektets retning og orientering. Hver gang der er tale om ønskede forandringer i forretningen og organisationen, kan denne disciplin sætte den rette struktur på forandringsprocessen, og desuden frigøres masser af kræfter og turbo på processen. Derfor vil en sådan proces, alt andet lige, tilføre kvantespring i de resultater, der realiseres i forandringsprojektet. Og målet for forandringsprojektet kan variere.

Det er vigtigt at der først startes op med en diagnose af virksomhedens situation. Dette omfatter både den forretningsmæssige, strategiske men også paradigmet og den kultur der gennemsyrrer organisationen. Alle tre dele er lige vigtige for at lave den rette og optimale konfiguration af processen. Herefter kan anvisningerne i artiklen følges. Og det bedste resultat opnås ofte med en ekstern sparringspartner, der både kan være coach og forandringsagent i processen.

## **6.0 Forfatteren**

Bettina Eriksen er adm.direktør i Beacon Group og har mangeårig erfaring med forretningsudvikling, strategi, analyser. Bettina en fortid som partner i Konsulent virksomheden Flensby & Partners, hvor hun som konsulent primært arbejdede med strategi- og forretningsudvikling. Før den tid direktør i ABB koncernen blandt andet med ansvar for strategi og forretningsudvikling, samt opkøb af virksomheder. Bettina etablerede Beacon Group i 2005, der har kontorer i Odense og København. Læs evt. mere på [www.beaongroup.dk](http://www.beaongroup.dk).